Bâtir un avenir énergétique solide

66e rapport annuel de la Régie de l'hydro-électricité du Manitoba
pour l'exercice terminé le 31 mars 2017

Manitoba Hydro

Photo de couverture : construction du bâtiment des machines du projet de Keeyask

Message du président de la Régie de l'hydro-électricité du Manitoba au ministre des Services de la Couronne

Le 28 juillet 2017

Monsieur Ron Schuler
Ministre des Services de la Couronne
Palais législatif
Winnipeg (Manitoba)
R3C 0V8

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le 66e rapport annuel de la Régie de l'hydro-électricité du Manitoba, accompagné des états financiers de l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2017.

Depuis notre nomination en mai dernier, mes collègues et moi-même nous sommes engagés de façon marquée à réaliser les instructions émises par votre bureau et nous avons travaillé en vue de comprendre pleinement, d'analyser et de faire des recommandations par rapport à l'avenir de Manitoba Hydro.

En premier lieu, nous avons entrepris immédiatement un examen stratégique non seulement des projets d'immobilisations majeurs de Manitoba Hydro mais aussi des affaires de l'entreprise de façon plus générale. Notre examen était fondé sur des données et appuyé de l'avis d'experts-conseils externes embauchés par la Régie pour nous soutenir et garantir que nous obtenions le meilleur avis possible.

Les résultats de l'examen étaient inquiétants. Manitoba Hydro avait initié d'immenses projets d'immobilisations (le projet de fiabilité Bipolaire III pour lequel on nous avait prescrit un tracé du côté ouest plus coûteux, et le projet de centrale de Keeyask), et ce, dans des circonstances qui auraient poussé le ratio emprunts/capitaux propres à une position d'endettement qui aurait mis à risque la cote de solvabilité globale du Manitoba. La dette de Manitoba Hydro est appelée à doubler. De plus, Manitoba Hydro fait face à des défis par rapport aux marchés à l'exportation, à l'augmentation potentielle des taux d'intérêt, au risque de dépassement continuel des coûts liés à ses projets d'immobilisations très

complexes, ainsi qu'aux risques continus auxquels les fournisseurs d'hydro-électricité doivent faire face, tels que la sécheresse. Cette combinaison de facteurs a créé des circonstances graves qui, à notre avis, devaient être abordées.

Des décisions prises par une administration antérieure ont créé ces circonstances, mais nous ne pouvons pas faire marche arrière et changer le passé. Nous devons nous concentrer sur l'avenir et faire face aux défis qu'affronte Manitoba Hydro. De concert avec la direction, nous avons agi.

En premier lieu, nous avons conclu que les projets de Bipolaire III et de Keeyask devaient se poursuivre. Le Projet de fiabilité Bipolaire III est nécessaire pour protéger notre capacité de fournir des services aux Manitobains et à nos clients à l'exportation. Les travaux de construction pour les deux projets sont très avancés. Si nous annulons maintenant ces projets, non seulement allons-nous encourir des coûts considérables mais aussi, dans le cas de Bipolaire III, nous augmenterons les risques pour nos réseaux et réduirons à néant nos capitaux propres.

Pour terminer ces projets et rétablir un ratio de capitaux propres approprié à Manitoba Hydro, nous avons adopté un plan sur dix ans visant à protéger contre les risques qui ont été créés ceux et celles qui paient les tarifs et, en bout de ligne, les contribuables du Manitoba. Le plan accorde une importance particulière à la période comportant le plus de risques, soit celle des cinq prochaines années alors que nous terminons ces projets d'immobilisations très importants. Le plan a exigé la prise de décisions très difficiles, telles que la réduction des effectifs et la rationalisation des cadres dirigeants à Manitoba Hydro. L'initiative comprend également un nouveau plan financier qui prévoit des augmentations de 7,9 % des tarifs d'électricité au cours des cinq prochaines années.

Ces décisions ont été difficiles pour notre Régie, mais nous croyons qu'elles étaient la meilleure solution, à la fois pour Manitoba Hydro et pour les Manitobains. À titre de nouvelle Régie, nous croyons fermement que prendre des mesures pour aborder les défis et les risques financiers auxquels fait face notre société est une de nos responsabilités majeures et peut-être la plus importante entreprise que nous envisageons à l'heure actuelle. Tout au long de la dernière année, nous nous sommes efforcés de communiquer ouvertement aux Manitobains la situation financière dans laquelle se trouve l'entreprise, par exemple en organisant des réunions d'information pour le public dans plusieurs endroits partout dans la province à la fin de 2016.

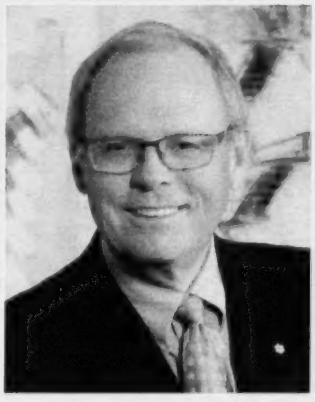
Nous sommes très conscients des conséquences que peut avoir toute augmentation des tarifs d'électricité pour les clients, surtout pour les personnes à faible revenu ou les clients qui chauffent leurs locaux à l'électricité. Dans sa plus récente demande d'approbation des tarifs généraux, Manitoba Hydro a présenté un plan équilibré exigeant que les clients paient plus, mais qui, en même temps, adopte de solides mesures pour réduire les coûts d'exploitation de l'entreprise par le biais d'une réduction considérable de la main-d'œuvre et d'une recherche d'autres façons d'assurer l'efficacité au niveau des activités d'exploitation, et des économies de capital. La Régie a hâte de connaître les résultats d'une étude approfondie du plan effectuée par la Régie des services publics du Manitoba au cours des prochains mois.

L'entreprise continue de collaborer avec ses clients et d'offrir des programmes qui leur permettent de réduire leurs coûts énergétiques et de gérer leurs factures. Bien que le gouvernement provincial élabore des lois visant la création d'une nouvelle agence chargée de l'efficacité énergétique, jusqu'au moment de l'établissement de cette agence et du transfert des responsabilités, Manitoba Hydro continuera de jouer un rôle actif dans l'offre de programmes de gestion de la consommation.

L'année s'est avérée difficile pour Manitoba Hydro alors que nous avons essayé de saisir pleinement toutes les conséquences des décisions antérieures et des risques découlant de ces décisions. C'est aussi une période de changement et d'opportunités pour l'entreprise alors que nous nous concentrons sur le rétablissement de l'intégrité financière de Manitoba Hydro tout en nous acquittant de nos principales responsabilités, soit de fournir un service fiable et sécuritaire à nos clients. Je crois que nous sommes sur la bonne voie pour garantir un avenir sûr à Manitoba Hydro qui bénéficiera tous les Manitobains.

Le président de la Régie de l'hydro-électricité du Manitoba,

H. Sanford Riley



Notre zone de service en km²

650 000

Dette totale

16,4
milliards de $

Total de l'actif

22,3
milliards de $

Nombre de clients des services d'électricité

573 438

Nombre de clients des services de gaz naturel

279 268

Capacité de production totale d'électricité

5 679
mégawatts

Nombre de collectivités avec service de gaz naturel

130

Kilomètres de lignes de distribution

68 100

Kilomètres de lignes de transmission

18 500

Kilomètres de conduites de gaz naturel

10 180

Nombre d'employés autochtones

presque
1 sur 5

Nombre total d'employés à temps plein

6 411

Profil de la Société

Manitoba Hydro est une société d'État provinciale et un des plus importants services publics intégrés de distribution d'électricité et de gaz naturel au Canada. Nous sommes un chef de file dans l'offre de l'électricité renouvelable et du gaz naturel dont la combustion est propre. Nos programmes primés de gestion de la consommation aident les résidents et les entreprises du Manitoba à économiser l'énergie et à réduire leurs coûts énergétiques.

Nous participons aussi au commerce de l'électricité dans le cadre de trois marchés de gros dans le Midwest américain et au Canada. Presque toute l'électricité produite chaque année par Manitoba Hydro est de l'énergie hydraulique renouvelable provenant des ressources hydriques abondantes de la province. Nos exportations d'électricité aident à garder les tarifs sur le marché intérieur plus bas qu'ils ne le seraient autrement, et permettent de remplacer les émissions de gaz à effet de serre dans les marchés où les combustibles fossiles servent à la production de l'électricité.

Mission

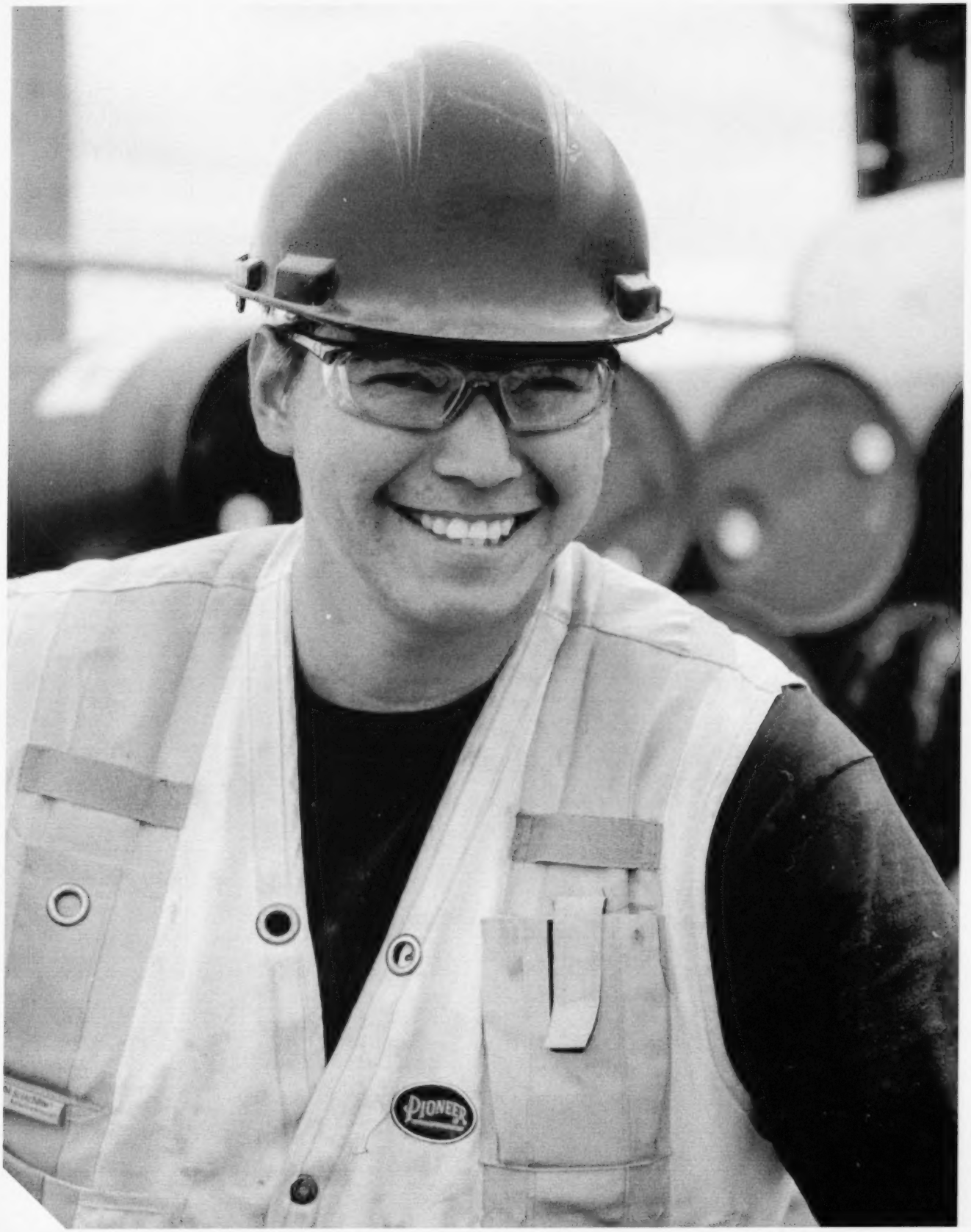
Créer de la valeur pour les Manitobains en répondant aux attentes des clients par rapport à l'offre de services énergétiques sécuritaires et fiables à un prix équitable.

Axes stratégiques

- Rétablissement de la viabilité financière
- Offre d'une expérience client exceptionnelle
- Participation active des employés à notre transformation
- Respect et appui à l'égard des peuples autochtones dans tous les aspects de nos affaires

Principes fondateurs

- Sécurité
- Dialogue respectueux avec les collectivités et les parties intéressées
- Leadership en matière d'environnement
- Respect mutuel


PIONEER

Message du président-directeur général aux clients

Bâtir un avenir énergétique solide

Manitoba Hydro a vécu d'importants changements au cours de la dernière année. De nouveaux membres ont été nommés à la Régie, et au cours des trois mois suivants, la Régie a entrepris un examen stratégique des plans financiers et d'exploitation de Manitoba Hydro, y compris une étude détaillée des projets d'immobilisations majeurs, soit le projet de transmission Bipolaire III et la centrale de Keeyask. L'examen de la Régie a confirmé que tout bien considéré, la bonne décision à prendre pour Manitoba Hydro et ses clients était d'aller de l'avant avec les deux projets malgré les hausses prévues des coûts et les retards d'exécution attendus. Cette décision n'a pas été prise à la légère. En publiant les résultats de son examen, la Régie a exprimé de sérieuses préoccupations au sujet de la position de l'entreprise en capitaux propres et des autres changements au niveau de nos perspectives commerciales. Ensemble, ces facteurs ont créé d'importants défis financiers et une exposition aux risques considérable pour l'entreprise.

À l'avenir, nous devons nous concentrer sur l'achèvement de ces projets d'immobilisations majeurs avec rapidité et efficacité et de la manière la plus sécuritaire possible.

Des décisions prises antérieurement par Manitoba Hydro de construire Bipolaire III et de faire avancer simultanément la construction de Keeyask doubleront la dette de l'entreprise sur une période relativement brève. De plus, en raison de la persistance des prix bas pour les occasions à court terme des marchés à l'exportation, attribuables surtout à la recherche de gaz de schiste et aux subventions pour le développement des ressources éoliennes et solaires dans les États-Unis, et de la croissance plus basse que prévue de la demande d'électricité ici au Manitoba, on s'attend à ce que les recettes prévues baissent d'environ 1,5 milliard de dollars au cours de la prochaine décennie. Viennent s'ajouter aux répercussions financières de ce manque à gagner des hausses prévues de presque 3 milliards de dollars des coûts d'immobilisations pour les projets de Keeyask et de Bipolaire III.

Le tracé plus long du côté ouest adopté pour le projet Bipolaire III a également augmenté les coûts. Toutefois, le projet est maintenant de nature urgente car il faut affronter les risques considérables associés à une trop grande dépendance (qui augmente toujours) à l'égard des liens de transmission Bipolaire I et Bipolaire II vers notre source d'approvisionnement dans le Nord. L'examen effectuée par la Régie a conclu que la centrale de Keeyask, que nous construisons en

collaboration avec quatre Premières Nations – les nations cries de Tataskweyak et de Fox Lake et les Premières Nations de War Lake et de York Factory, était trop avancée pour que le projet soit reporté ou annulé de façon rentable. En bref, l'annulation de ces deux projets majeurs aurait eu pour conséquence un investissement de milliards de dollars et rien de fonctionnel à montrer, ni de disponible pour les besoins futurs. De plus, il y aurait cette dépendance continue à l'égard d'un seul couloir de transmission pour la majeure partie de notre approvisionnement en électricité. À l'avenir, nous devons nous concentrer sur l'achèvement de ces projets d'immobilisations majeurs avec rapidité et efficacité et de la manière la plus sécuritaire possible.

Pour garantir que Manitoba Hydro demeure une entreprise manitobaine forte et financièrement viable, ayant la capacité d'offrir à ses clients un service fiable et rentable à long terme, nous adoptons immédiatement des mesures visant à rétablir la santé financière de Manitoba Hydro.

La centrale de Keeyask et Bipolaire III sont des entreprises de taille complexes comportant de multiples risques. À la suite de l'analyse effectuée dans le cadre de l'examen par la Régie, et de l'étude approfondie menée ultérieurement par Manitoba Hydro, nous avons établi des calendriers et des coûts estimatifs détaillés révisés. Nous prévoyons que le coût estimatif de Bipolaire III s'élèvera à 5 milliards de dollars et sa date de mise en service sera en août 2018 tandis que le coût estimatif de la centrale de Keeyask sera de 8,7 milliards de dollars, avec mise en service de la première unité en 2021.

Ces projets sont parmi les plus importants projets en construction à l'heure actuelle en Amérique du Nord. Pris ensemble, ils représentent un investissement énorme financé principalement par emprunt. Alors que Manitoba Hydro assume ce niveau d'endettement, nous devons nous assurer d'avoir assez de flux de trésorerie pour financer nos activités et aussi pour constituer une réserve financière raisonnable de capitaux propres non distribués (au moyen de bénéfices nets) pour gérer les risques inhérents auxquels nous faisons face à titre de service public. Bien que l'approvisionnement en énergie surtout hydro-électrique de Manitoba Hydro soit renouvelable et bénéficie de coûts d'exploitation stables, il entraîne des risques particuliers, y compris des coûts d'immobilisations élevés, des prix sur le marché d'exportation variables, l'exposition à des taux d'intérêt croissants ainsi que des conséquences réelles associées aux périodes de sécheresse, parmi d'autres problèmes liés au climat et au réseau. Notre base tarifaire actuelle n'est pas adéquate pour gérer ces risques à l'avenir.

Manitoba Hydro a enregistré un bénéfice net de 71 millions de dollars pour l'exercice dernier. Il s'agit d'une amélioration par rapport à l'exercice précédent, mais ne représente que 35 % du bénéfice net enregistré il y a 15 ans quand l'avoir de l'entreprise n'était qu'environ la moitié de ce qu'il est actuellement. La réalité est qu'étant donné les tarifs facturés jusqu'à présent, nous avons déjà dû emprunter plusieurs centaines de millions de dollars pour financer nos activités de base, et cette situation n'est pas soutenable à long terme.

Pour garantir que Manitoba Hydro demeure une entreprise manitobaine forte et financièrement viable, ayant la capacité d'offrir à ses clients un service fiable et rentable à long terme, nous adoptons immédiatement des mesures visant à rétablir la santé financière de Manitoba Hydro.

Une partie importante de l'énergie en surplus qui sera disponible au début du cycle de vie de la centrale de Keeyask a déjà été vendue à quatre services publics au Minnesota, au Wisconsin et en Saskatchewan dans le cadre de contrats à long terme d'une valeur de plus de 4,5 milliards de dollars.

En mai 2017 nous avons déposé une demande d'approbation des tarifs généraux auprès de la Régie des services publics du Manitoba qui a le pouvoir d'examiner et d'établir les tarifs d'électricité au Manitoba. Notre plan comprend des augmentations annuelles de 7,9 % des tarifs d'électricité au Manitoba au cours de chacune des 5 prochaines années suivies dorénavant de hausses annuelles de 2 %. Nous prévoyons que la Régie tiendra des audiences publiques à l'égard de cette demande d'approbation des tarifs à la fin de 2017 ou au début de 2018 et nous avons hâte d'avoir des discussions avec nos clients et les autres parties intéressées au sujet des détails de nos plans financiers à long terme dans le cadre du processus d'examen des tarifs.

Nous savons que les Manitobains comptent sur nous pour leurs besoins en énergie et nous reconnaissons que nous proposons des hausses des tarifs considérables au cours des prochaines années. En augmentant les tarifs maintenant nous cherchons à protéger nos clients ainsi que l'entreprise contre la possibilité d'avoir des hausses de tarifs beaucoup plus élevées à l'avenir si certains risques qui nous préoccupent devaient se concrétiser. Notre approche vise à équilibrer le fait de demander à nos clients de payer un prix plus élevé mais encore raisonnable pour leur énergie et de fournir les recettes nécessaires pour garantir la santé financière à long terme de Manitoba Hydro. Les tarifs de Manitoba Hydro demeureront très concurrentiels par rapport à d'autres territoires où les services publics font face à leurs propres défis associés à l'infrastructure vieillissante et au besoin de mettre à jour et d'agrandir leurs réseaux énergétiques alors qu'ils font simultanément la transition à un avenir où les émissions de carbone sont réduites.

Notre plan cible aussi une baisse importante de nos coûts d'exploitation au moyen d'une réduction de 15 % de nos effectifs et de la recherche d'autres façons d'augmenter l'efficacité dans nos activités. La première étape importante de la réduction de nos effectifs comprenait un programme de départ volontaire qui a été offert à la plupart de nos employés. Dans le cadre de ce programme plus de 800 employés quitteront entre juin 2017 et janvier 2018. Nous prévoyons d'autres réductions du personnel au cours des deux ou trois prochaines années alors que nous achevons Bipolaire III et entreprenons d'autres initiatives d'efficience.

Nous travaillons en vue de transformer Manitoba Hydro en un organisme à structure allégée, plus efficient et plus axé sur le client.

De plus, nous travaillons assidûment en vue de vendre toute l'énergie en surplus qui reste et ainsi ajouter à nos recettes jusqu'au moment où la demande intérieure d'énergie augmente. Nous continuerons d'étudier d'autres possibilités de ventes auprès de services publics canadiens et américains dont les besoins d'obtenir de l'énergie fiable et renouvelable augmentent. Une partie importante de l'énergie en surplus qui sera disponible au début du cycle de vie de la centrale de Keeyask a déjà été vendue à quatre services publics au Minnesota, au Wisconsin et en Saskatchewan dans le cadre de contrats à long terme d'une valeur de plus de 4,5 milliards de dollars. Le Projet de ligne de transmission Manitoba-Minnesota, qui a fait l'objet d'un examen par la Commission de protection de l'environnement au printemps, fournira la capacité de transmission additionnelle dont nous avons besoin pour respecter nos engagements de ventes aux États-Unis actuels et futurs. De plus, ce projet améliorera considérablement la fiabilité de l'approvisionnement en énergie au Manitoba en doublant notre capacité d'importer de l'électricité en périodes de sécheresse ou lors d'urgences liées au réseau.

Les occasions de ventes se présentent non seulement sous forme d'ententes avec les services publics voisins mais aussi en trouvant des façons à l'intérieur de notre mission, et au profit des Manitobains, de favoriser le développement d'entreprises dans la province. Nous étions fiers de travailler avec Roquette Frères, un producteur global d'amidon et d'ingrédients de spécialité alimentaires à base de plantes, pour conclure un arrangement visant des services énergétiques. Cet accord appuyait la décision de l'entreprise d'étendre ses activités sur les marchés nord-américains et d'ouvrir ses installations majeures de transformation de pois dans le parc industriel de Poplar Bluff près de Portage-la-Prairie. Ce n'est qu'un exemple du travail que nous faisons quotidiennement avec les clients.

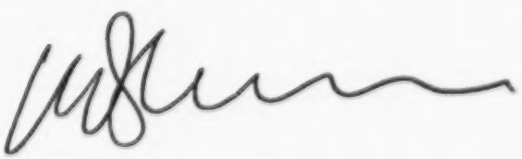
Nous travaillons en vue de transformer Manitoba Hydro en un organisme à structure allégée, plus efficient et plus axé sur le client. À cette fin, nous avons réalisé plus tôt cette année une réorganisation de notre équipe de direction et de la structure de l'entreprise en vue d'aligner l'entreprise sur quatre axes stratégiques qui sont essentiels pour assurer notre succès à l'avenir : le rétablissement de la viabilité financière, l'offre d'une expérience client exceptionnelle, la participation des employés à notre transformation, et le respect et l'appui à l'égard des peuples autochtones dans tous les aspects de nos affaires. Nos axes stratégiques, de même que nos principes fondamentaux de sécurité, de leadership en matière d'environnement, et de dialogue respectueux avec les collectivités et les parties intéressées, sont les pierres angulaires sur lesquelles nous bâtirons un avenir énergétique solide pour la province.

Manitoba continue de posséder des forces sur lesquelles nous pouvons bâtir. Celles-ci comprennent notre position enviable à titre d'entreprise qui produit 97 % de son énergie électrique à partir d'énergie hydraulique renouvelable, les avantages sur le plan des coûts et de l'exploitation dont bénéficie un service public pleinement intégré de distribution d'électricité et de gaz naturel, et notre très solide bilan par rapport à l'offre de services énergétiques sécuritaires et fiables à nos clients.

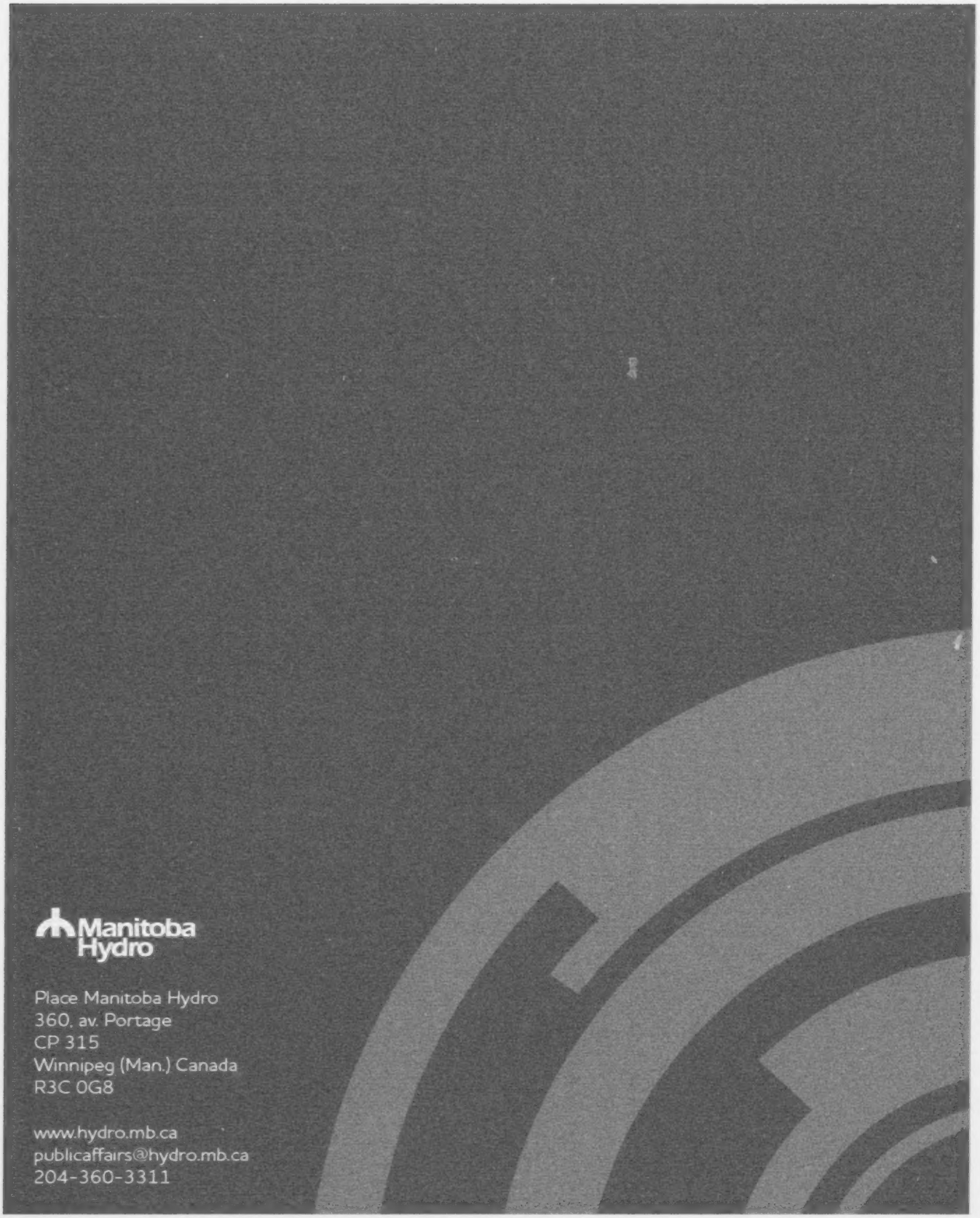
Au cours de la dernière année, en collaboration avec une nouvelle Régie, nous avons mis sur pied un plan solide pour aller de l'avant et nous avons franchi les premières étapes nécessaires pour créer les changements positifs qui nous placent en bonne position pour réussir dans les années à venir. Je suis extrêmement positif par rapport à l'avenir de Manitoba Hydro et à sa capacité de relever les défis qui l'affrontent et de s'adapter à l'évolution constante du secteur énergétique.

J'aimerais remercier nos employés de leur travail assidu et de leur engagement, et de leur appui continu alors que notre entreprise poursuit son plan de devenir un organisme plus fort et plus axé sur le client qui promet un avenir énergétique solide pour tous les Manitobains

Le président-directeur général de Manitoba Hydro,



Kelvin Shepherd, P.Eng



Manitoba Hydro

Place Manitoba Hydro
360, av. Portage
CP 315
Winnipeg (Man.) Canada
R3C 0G8

www.hydro.mb.ca
publicaffairs@hydro.mb.ca
204-360-3311